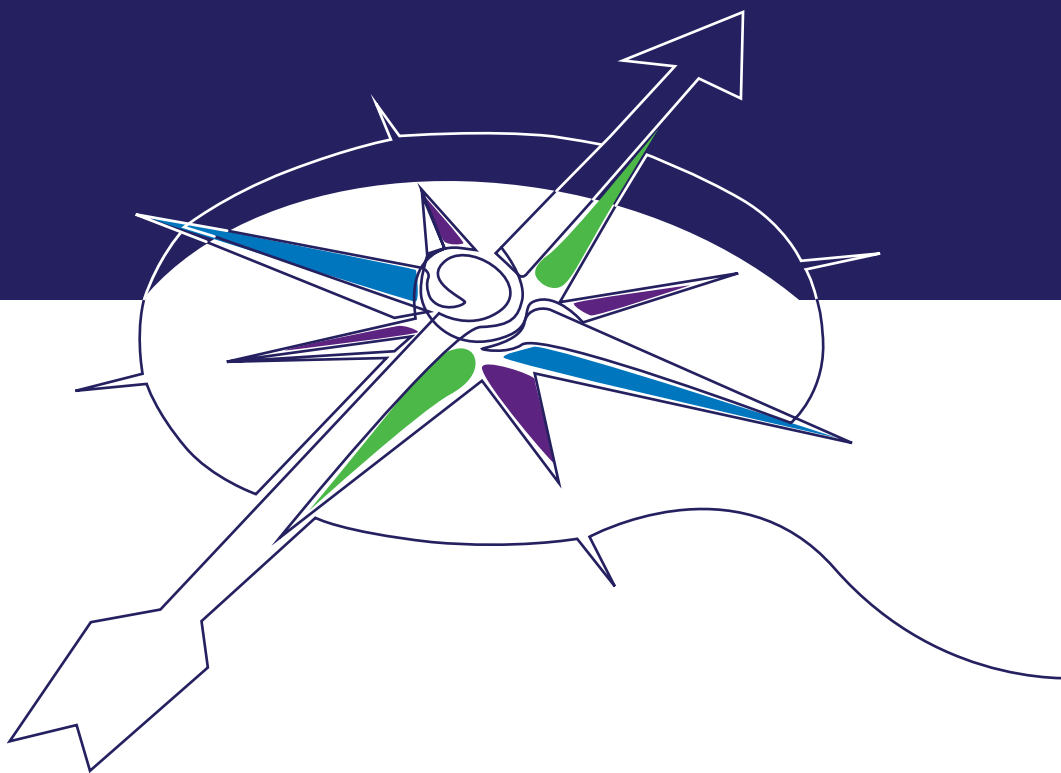


Beroepsstandaard Schoolleiders VO

Samen leidinggeven aan leren,
organiseren en ontwikkelen



Beroepsstandaard Scholleiders VO

Samen leidinggeven aan leren,
organiseren en ontwikkelen

Inhoudsopgave



Voorwoord	6
1. Introductie: de Beroepsstandaard Schoolleiders VO	9
Definitie schoolleider	9
Wat is het doel van de beroepsstandaard?	10
Accenten in deze geactualiseerde versie	11
Wisselwerking tussen leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten	12
De beroepsstandaard in de praktijk: een leeswijzer	14
2. Leiderschapspraktijken	17
Richting geven door onderwijsvisie	20
Versterken van collectieve professionaliteit	22
Bouwen aan een lerende organisatie	24
Sturen op leren en kwaliteit	26
Verbinden met omgeving en samenleving	30
3. Persoonlijke kwaliteiten	33
Kwaliteiten en ontwikkelpunten	33
Vier domeinen: psychologisch, sociaal, cognitief en ethisch	35
Psychologisch domein	36
Sociaal domein	37
Cognitief domein	38
Ethisch domein	39
Tot slot: aan de slag met je professionele ontwikkeling	41
Bijlage: begrippen	43

Voorwoord

Wie schoolleider is, heeft een prachtig, uitdagend en verantwoordelijk beroep. Als schoolleider doe je er toe en heb je een cruciale functie. Deze beroepsstandaard verduidelijkt en onderstreept dat en geeft richting aan jouw werk en dat van andere schoolleiders. Als inspirerend kompas helpt het richting te bepalen, koers te houden en leiderschap te ontwikkelen.

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is een levend document voor professionele ontwikkeling, reflectie en dialoog. Gebruik het als een praktisch en informatief hulpmiddel om de volgende stap te zetten naar sterk en gedeeld schoolleiderschap. Of, zoals deze schoolleider het mooi verwoordt:

“Voor mij is de beroepsstandaard een leidraad om invulling aan mijn rol te geven. Het is helpend bij wat je nodig hebt om schoolleider te zijn”.

Rector Frank Engelen, Niftarlake College

In een wereld die voortdurend verandert, is het vermogen om samen te blijven leren en ontwikkelen essentieel. Daarom roepen we de beroepsgroep op om in gesprek te blijven over de betekenis en invulling van goed leiderschap. Laten we praktijkervaringen benutten om deze beroepsstandaard verder te verrijken. En laten we met elkaar blijven bouwen aan krachtige leeromgevingen waarin leerlingen én professionals kunnen groeien.

Mede namens de schoolleiders: Nico Hovius, Wim Huiberts, Gert Hulzebosch, Jan van der Meij, Sandra Rhebergen, Bart Smeets en Tessa van Stek, ondersteund door AOb, CNV en Schoolleiders VO.

Met dank aan Femke Geijssel en Annemarie Neeleman voor het academisch auteurschap.

Scan de QR-code voor de volledige versie

Deze compacte versie is gebaseerd op de volledige geactualiseerde versie van de beroepsstandaard. Scan de QR-code om de volledige versie te lezen of ga naar www.beroepsstandaardschoolleidersvo.nl.



We leven in een wereld waarin maatschappelijke, technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen. Dat vraagt steeds opnieuw om aanscherping van de betekenis en het belang van leiderschap en management in het onderwijs. Daarom is deze beroepsstandaard geactualiseerd. Deze versie is in nauwe samenwerking tussen praktijk en wetenschap opgesteld. Meer dan honderd schoolleiders, bestuurders en opleiders werkten eraan mee.



1.

Introductie: de Beroepsstandaard Schoolleiders VO

Schoolleider is een beroep, en leidinggeven doe je samen. Hoe geef je daar met elkaar invulling aan? Deze beroepsstandaard wijst de weg in het schoolleiderschap.

Definitie schoolleider

Een beroepsstandaard brengt in kaart welke specifieke eisen, kennis, vaardigheden en kwaliteiten van een beroepsgroep verwacht worden. Dat versterkt het beroep, draagt bij aan kwaliteitsbevordering, regulering en verantwoording. De definitie van schoolleider is als volgt:

Een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en draagt tevens personele verantwoordelijkheid in de school. Deze valt onder de Fuwasys-salarisschalen 11 tot en met 16*.

*Ook voor leidinggevendenden die niet in deze salarisschalen zijn ingeschaald, zoals leraren LD met een leidinggevende taak, kan deze beroepsstandaard inzicht en inspiratie bieden.

Verschillende functiebenamingen

In de praktijk voldoen verschillende functiebenamingen aan deze definitie: teamleider, afdelingsleider, (con)rector, (adjunct)directeur, locatiedirecteur, algemeen directeur en/of rector-bestuurder. Afhankelijk van de situatie zijn kenmerken van de definitie ook van toepassing op schoolleiders met de portefeuille bedrijfsvoering.

“De beroepsstandaard is een mooi reflectie-instrument omdat het woorden geeft aan mijn werk. Dat helpt de juiste vragen te formuleren.”

Teamleider Stefan Postulart-Bakker, YES College



Wat is het doel van de beroepsstandaard?

Het doel van de beroepsstandaard is om jou en je collega-schoolleiders te inspireren, te informeren en te ondersteunen bij jullie professionele ontwikkeling. De beroepsstandaard biedt een gemeenschappelijke taal en gedeeld referentiekader. Dat versterkt de waarde van schoolleiderschap in de onderwijssector.

De beroepsstandaard:

- Is een levend instrument voor reflectie en dialoog.
- Helpt je bij jouw individuele professionele ontwikkeling en die van teams.
- Geeft duidelijkheid over het vak en versterkt het imago.
- Is belangrijk voor alle betrokkenen om de schoolleiding heen (sectororganisaties, bestuurders, docenten, leerlingen, ouders, HR-professionals).
- Geeft richting aan de inhoud van opleidingen, trainingen of ontwikkelactiviteiten.
- Kan een leidraad zijn voor werving, coaching en waarderingsgesprekken.



Accenten in deze geactualiseerde versie

Deze beroepsstandaard legt het accent op de volgende onderwerpen:

• Samenspel van onderwijs en schoolorganisatie

Effectieve schoolleiders focussen zich op professionele groei en collectief leren. Ook sturen ze actief op onderwijskwaliteit. In deze geactualiseerde versie is aandacht voor dit samenspel van leidinggeven aan onderwijsontwikkeling en schoolontwikkeling, waarbij schoolleiders ook strategisch bouwen aan netwerken en gemeenschappen. Ethisch bewustzijn, maatschappelijke verantwoordelijkheid en het stimuleren van inclusie nemen in schoolleiderschap een meer prominente plaats in.

• Delen en spreiden van leiderschap is noodzakelijk

Leidinggeven doe je niet alleen, maar samen als team van schoolleiders. Nog beter: ook andere collega's nemen leiderschapstaken op zich. Goed leiderschap verbindt, activeert en versterkt het collectief. Deze beroepsstandaard benadrukt de noodzaak van het delen en spreiden van leiderschap.

• Leidinggeven doe je met elkaar in het leiderschapsteam

Leidinggeven komt aan op de samenwerking van verschillende vormen en typen van leiderschap. De beroepsstandaard kan helpen bij de samenstelling en ontwikkeling van leiderschapsteams. Wie heeft affiniteit bij welke leiderschapspraktijk? En wie gaat wat doen om zich verder te professionaliseren? Deze geactualiseerde versie zet aan om over deze en andere vragen na te denken.

Nieuw in deze beroepsstandaard: continuïms

Bij de actualisatie van deze beroepsstandaard zijn continuïms van professioneel handelen ontwikkeld. Deze continuïms beschrijven ontwikkelrichtingen in oplopende fasen: van de startpraktijk van een beginnend teamleider tot het handelen van een ervaren schoolleider. Continuïms zijn bedoeld om het denken te openen, niet om handelen vast te leggen.

In deze compacte versie is een voorbeeld van een continuïm opgenomen. Meer continuïms staan op www.beroepsstandaardschoolleidersvo.nl.



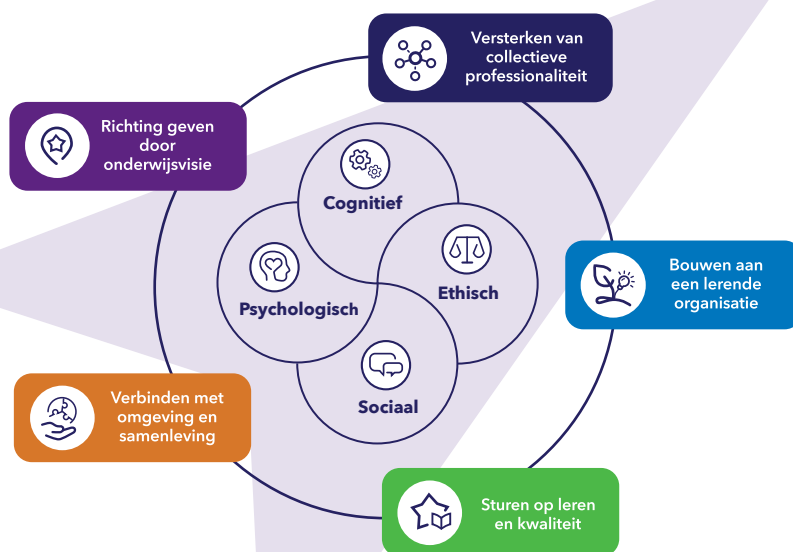
Wisselwerking tussen leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten

Leiderschap is geen optelsom van losse leiderschapspraktijken of kwaliteiten, maar ontstaat in de dynamiek ertussen. De vijf leiderschapspraktijken in deze beroepsstandaard geven richting aan wat je als schoolleider doet. Daarbij helpen vier persoonlijke kwaliteiten (waarover je meer leest in hoofdstuk 3) om de leiderschapspraktijken te ontwikkelen en te versterken.

Samen leidinggeven aan leren, organiseren en ontwikkelen

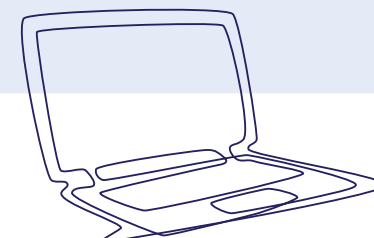
In jouw handelen komen de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten samen: in interactie en samenwerking met anderen, in wisselwerking met de context en in het teken van de ontwikkeling van leerlingen, collega's en de school als geheel. Ook de betekenis van onderwijs voor de ontwikkeling van de samenleving speelt hierbij een rol. Hoe diepgaander jouw ontwikkeling en hoe sterker de verbinding van persoonlijke kwaliteiten in de leiderschapspraktijken, hoe meer je samen met collega's bijdraagt aan leren, organiseren en ontwikkelen.

Samen leidinggeven aan leren, organiseren en ontwikkelen



Literatuur en trends

De beroepsstandaard is gebaseerd op voortschrijdende inzichten uit de onderwijspraktijk, wetenschap en internationale beroepsstandaarden voor schoolleiders sinds 2021. Een overzicht van de literatuurlijst en een overzicht van trends in leiderschapsontwikkeling zijn opgenomen in de volledige versie van de beroepsstandaard.



De beroepsstandaard in de praktijk: een leeswijzer

Hoofdstuk 2: wat doe jij als schoolleider?

In hoofdstuk 2 lees je meer over de vijf leiderschapspraktijken, waarbij het gaat over wat je (samen met je collega-schoolleiders) doet: welke handelingen voer je uit, wat is je gedrag en hoe zien en ervaren anderen dat? Per leiderschapspraktijk kun je nagaan wat er nodig is vanuit je eigen rol en positie in de school.

Hoofdstuk 3: hoe zet je je persoonlijke kwaliteiten in?

Ben je een teamspeler? Beschik je over goede communicatieve vaardigheden? En waar sta je als het om probleemoplossend vermogen gaat? Hoofdstuk 3 beschrijft hoe je persoonlijke kwaliteiten kunt inzetten om je leiderschapspraktijken te versterken.



“De beroepsstandaard geeft duidelijkheid over het vak van schoolleider en is een ondersteunend instrument. Alle elementen versterken elkaar.”

Bestuurder Arn Bressers, Onderwijsgroep Oost-Brabant

In de bijlage: begrippen

Leiderschapsontwikkeling vraagt om afgebakende begrippen en duidelijke definities, waarin schoolleiders zichzelf en hun dagelijkse praktijk herkennen. De volgende begrippen in deze beroepsstandaard dragen bij aan een gedeeld referentiekader en gemeenschappelijke taal. De definities van deze begrippen staan in de bijlage.

- Functie en positie van de schoolleider
- Leiderschap en management
- Niveaus van verantwoordelijkheid
- Contextueel, relationeel en situationeel leiderschap
- Gespreid leiderschap
- Gedeeld leiderschap
- Onderwijskundig leiderschap
- Transformatieel leiderschap
- Transformatief leiderschap
- Strategisch leiderschap

2.

Leiderschapspraktijken

Wat doe jij als schoolleider? En hoe zien en ervaren anderen dat? Als schoolleider realiseer je samen met je collega-schoolleiders de leiderschapspraktijken in en rondom jouw school.

Activiteiten en interacties

Leiderschapspraktijken omvatten jullie activiteiten, interacties, gedrag en handelingen en hoe deze zich ontwikkelen in de loop van de tijd en in verschillende situaties. Belangrijk is dat je op je bijdrage aan deze gezamenlijke leiderschapspraktijken kunt reflecteren. Ook kun je veranderingen initiëren als dat nodig is.

“De omschrijvingen van de leiderschapspraktijken geven inzicht in waar ik goed in ben en waar ik mezelf kan ontwikkelen. We gebruiken de dialoogkaarten om daar met elkaar over te praten.”

Teamleider Virgie van Overveld, Jan Tinbergen College



Vijf leiderschapspraktijken

De vijf leiderschapspraktijken in deze beroepsstandaard vormen een eigentijds, wetenschappelijk onderbouwd en praktijkgericht kompas. Ze dagen uit om leiderschap te delen en samen te werken. Als schoolleider ga je voor de ontwikkeling van kwalitatief goed onderwijs en voor het succes en de effectiviteit van jouw schoolorganisatie. De volgende leiderschapspraktijken dragen daaraan bij:



Richting geven door onderwijsvisie



Versterken van collectieve professionaliteit



Bouwen aan een lerende organisatie



Sturen op leren en kwaliteit



Verbinden met omgeving en samenleving



Goed om te weten

In de volledige versie van de beroepsstandaard staat uitgebreide en verdiepende informatie over alle leiderschapspraktijken. In deze compacte versie lees je hierna wat de betekenis van elke leiderschapspraktijk is en welke kenmerkende aspecten erbij horen.

Nogmaals: bij elke leiderschapspraktijk geldt dat je deze niet alleen, maar samen met collega-schoolleiders realiseert.

“De leiderschapspraktijken geven richting aan de activiteiten die je als schoolleider - samen met collega’s - verricht. De persoonlijke kwaliteiten zijn een hulpbron om de leiderschapspraktijken te ontwikkelen en te versterken.”

Femke Geijssel en Annemarie Neeleman (co-auteurs beroepsstandaard)



Richting geven door onderwijsvisie

Wat is de visie op onderwijs en leren op jouw school? Leef jij die visie zelf voor en hoe neem je jouw team erin mee? In deze leiderschapspraktijk geef je richting aan de schoolorganisatie op basis van een gedeelde, waardengedreven visie op leren en ontwikkeling. Die visie hangt samen met de maatschappelijke opdracht van het onderwijs.

Hier gaat het om ...

Een inspirerende visie vormt de motor van krachtig onderwijskundig leiderschap en gedegen schoolontwikkeling. Schoolleiders geven richting door een duidelijke en onderbouwde koers uit te zetten. Met het leiderschapsteam zorg je voor de randvoorwaarden om de visie uit te werken. Door deze voor te leven en samen te realiseren ontstaat betrokkenheid en motivatie binnen de schoolgemeenschap.

Dat vraagt van jou ...

Leiderschap vanuit visie vraagt om heldere doelen en om ruimte om daar met elkaar betekenis aan te geven. Het gaat over actief bouwen aan vertrouwen, eigenaarschap en collectieve ambitie. Samen met je team vertaalt je de langere termijnvisie naar schooldoelen, concrete onderwijsverbeteringen en adequate ondersteuning. Je handelt vanuit waarden die je belangrijk vindt, en stimuleert anderen om dit gedrag over te nemen.

Een schoolleider die de visie voorleeft, zorgt voor geloofwaardigheid. Een leider die de visie faciliteert binnen het team, bouwt aan duurzame verandering.

Dat betekent ook ...

Naast goed onderwijs verzorgen, wordt van scholen verwacht dat zij bijdragen aan inclusie, burgerschap en zorg voor milieu en leefomgeving. Dat betekent dat schoolleiders intern richting geven én actief inspelen op bredere maatschappelijke ontwikkelingen.

Tien aspecten van deze leiderschapspraktijk

Hoe toon je leiderschap vanuit visie, waar leg je het accent op en welke keuzes maak je? De volgende aspecten bieden inspiratie.

Aspect	Omschrijving
Gedeelde visie op onderwijs en leren	Je ontwikkelt met je team een gedeelde visie op onderwijs en leren, gericht op betekenisvol en toekomstgericht onderwijs. Deze visie kan vertaald worden naar professionele doelen. Ook borg je deze in gezamenlijke doelen, afspraken en ontwikkel-prioriteiten.
Waarden en richting	Je vertaalt waarden als inclusie, duurzaamheid en burgerschap naar richtinggevende keuzes voor de school, ook wanneer middelen, tijd of belangen onder druk staan.
Visiegestuurde besluitvorming	Mede op basis van afdoende informatie, doorrekening en risicobewustzijn, maak je samenhangende keuzes in beleid en uitvoering die in lijn zijn met de visie. Je draagt deze keuzes uit en kunt ze verantwoorden.
Verbinding met de samenleving	Je betreft maatschappelijke ontwikkelingen bij de visie van de school en maakt bewuste keuzes in samenwerkingen en initiatieven, passend bij maatschappelijke verwachtingen.
Pedagogische opdracht	Je maakt met je team concreet wat jullie pedagogische opdracht betekent voor het dagelijks handelen in school. Daarbij zorg je voor ondersteunende organisatorische voorwaarden.
Visiegestuurde bedrijfsvoering	Je verbindt financiële, personele en organisatorische keuzes, en keuzes op het gebied van gebouw en huisvesting, expliciet aan de onderwijsvisie.
Visie als dialoog	Je stimuleert en organiseert een open dialoog over de visie op onderwijs en leren, binnen teams en met externe betrokkenen.
Visie zichtbaar in de praktijk	Je koppelt besluiten en activiteiten expliciet aan de onderwijsvisie, en volgt of deze zichtbaar worden in de praktijk van teamleden en leerlingen.
Afstemming op de inclusieve omgeving	Je stemt de visie af op de diversiteit van de leerlingen, het team en de schoolomgeving en vertaalt dit naar keuzes in ondersteuning, expertise en inrichting van het onderwijs.
Brede vorming in beeld	Je maakt expliciet welke bijdrage jullie onderwijs levert aan de brede vorming en ontwikkeling van leerlingen, en verankert dit in curriculumkeuzes en onderwijsorganisatie.



Versterken van collectieve professionaliteit

Hoe leren professionals van en met elkaar en hoe nemen ze samen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs? In deze leiderschapspraktijk richt je je op het versterken van de professionele ontwikkeling van medewerkers.

Hier gaat het om ...

Sterk leiderschap stimuleert voortdurend leren en ontwikkelen als inherent onderdeel van het werk. Effectieve schoolleiders bouwen doelgericht aan collectieve professionaliteit: samen leren, gedeeld eigenaarschap, professionele ruimte en een onderzoekende houding. Je hebt oog voor vakmanschap, autonomie en duurzame inzetbaarheid. Daarbij bevorder je actief reflecteren, samenwerken en kennis delen binnen en tussen teams.

Dat vraagt van jou ...

Als schoolleider creëer je een school als leer- en werkgemeenschap waarin professionele groei vanzelfsprekend is, collega's successen delen en fouten aanleiding zijn om te leren. Door kansen te bieden en samenwerking te versterken, bouw je aan duurzame onderwijsontwikkeling. Je geeft vertrouwen, daagt uit en ondersteunt. Zo groeit niet alleen het individu, maar ontwikkelt de hele school zich als professionele gemeenschap.

Krachtige schoolleiders bevorderen reflectie, samenwerking en kennisdeling.

Dat betekent ook ...

Collectief leren is een kritieke factor in duurzame schoolontwikkeling: professionele ontwikkeling is effectiever in teamverband. Dat betekent dat schoolleiders niet uitsluitend sturen op individuele scholingstrajecten, maar ruimte creëren voor gezamenlijke reflectiesessies en intervisie.

Tien aspecten van deze leiderschapspraktijk

Hoe versterk je de collectieve professionaliteit op jouw school? En hoe toon je leiderschap op professionele groei? Bekijk de aspecten en laat je inspireren.

Aspect	Omschrijving
Lerende cultuur stimuleren	Je stimuleert een cultuur waarin leren, reflecteren en verbeteren vanzelfsprekend zijn voor iedereen in de organisatie.
Teamleren faciliteren	Je faciliteert samenwerking, gezamenlijke reflectie en collectieve kennisontwikkeling binnen en tussen teams.
Gespreid leiderschap ontwikkelen	Je moedigt eigenaarschap aan en betreft teamleden bij het nemen van collectieve verantwoordelijkheid voor onderwijsontwikkeling.
Professionele autonomie respecteren	Je erkent de deskundigheid van medewerkers en biedt ruimte voor initiatief, professionele afwegingen en eigen leerpaden.
Coaching en feedback stimuleren	Je bevordert een veilige cultuur waarin collega's elkaar feedback geven en professionele begeleiding vanzelfsprekend is.
Samen leren in professionele netwerken	Je stimuleert deelname aan professionele leergemeenschappen en vakgerichte netwerken die het leren van teams versterken.
Onderzoekende houding versterken	Je stimuleert teamleden om kritisch naar hun eigen praktijk te kijken en gebruik te maken van onderzoek en reflectie.
Opleiding strategisch inzetten	Je zet scholing en professionalisering doelgericht in, afgestemd op de ontwikkelbehoeften van teamleden, teams en de onderwijsambities van de school.
Duurzame inzetbaarheid bevorderen	Je bewaakt de balans tussen professionele ontwikkeling en belastbaarheid, en hebt oog voor het welzijn van medewerkers.
Waarderen van professionele groei	Je herkent, benoemt en waardeert de ontwikkelingen en bijdragen van medewerkers en teams.



Bouwen aan een lerende organisatie

Hoe benut je de professionele capaciteiten in de school? In een wendbare, lerende organisatie dragen samenhangende structuren, processen en cultuur bij aan professionele ruimte en toekomstbestendig onderwijs. In deze leiderschapspraktijk werk je aan de ontwikkeling van zo'n organisatie waarin leren en ontwikkelen duurzaam verankerd zijn.

Hier gaat het om ...

Doelgericht bouwen aan een lerende organisatie die zich kan vernieuwen en aanpassen, vraagt om visie en veerkracht. Als schoolleider verbind je strategie en dagelijkse praktijk, mensen en systemen, en ambities en realiteit. Je stuurt op duidelijke verantwoordelijkheden en rollen, en op gedeeld eigenaarschap. Ook creëer je voorwaarden waarin medewerkers initiatief nemen om te verbeteren en te innoveren, passend bij de visie en doelen van de school.

Dat vraagt van jou ...

In een lerend en flexibel systeem met ruimte voor initiatief, feedback en bijsturing, worden professionele capaciteiten benut. Je observeert en luistert, en je stelt analytische en open vragen. Door de samenhang tussen beleid, organisatie-inrichting en uitvoering te bewaken, help je de school om zich als geheel te blijven ontwikkelen. Gedeeld leiderschap is daarbij steeds meer noodzakelijk en vraagt om breed gedragen eigenaarschap. Schoolleiders richten daar de rollen en verantwoordelijkheden voor in.

Schoolleiders creëren voorwaarden zodat medewerkers initiatief nemen om te verbeteren en te innoveren, passend bij de visie en doelen van de school.

Dat betekent ook ...

De toenemende complexiteit van maatschappelijke opgaven zoals kansen-gelijkheid, digitalisering, personeelstekort en mentale gezondheid vragen om organisatorische veerkracht. Versterking daarvan is een belangrijke leiderschapstaak geworden. Dat betekent dat schoolleiders ontwikkeling koppelen aan strategische keuzes die continuïteit en toekomstbestendigheid ondersteunen.

Tien aspecten van deze leiderschapspraktijk

Hoe bouw je aan een wendbare, lerende en veerkrachtige organisatie? Hieronder tien aspecten die richting geven.

Aspect	Omschrijving
Lerende structuren en processen inrichten	Je richt structuren, overlegvormen en besluitvorming zo in dat collectief leren en verbeteren duurzaam worden ondersteund.
Strategische inzet van middelen en capaciteit	Je maakt integrale keuzes in de inzet van middelen, tijd en capaciteit en verbindt deze aan de strategische doelen en ontwikkelopgaven van de school (inclusief het risicomanagement). Vanuit deze keuzes stuur je op processen en financiën.
Governance van gedeeld leiderschap	Je organiseert rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming zodanig dat gedeeld leiderschap duurzaam en samenhangend functioneert. Dit doe je in de eigen school en in de bestuurlijke gemeenschap.
Strategische externe netwerken benutten	Je verbindt de school doelgericht met externe partners en netwerken om organisatiebreed leren en innovatie te versterken. Hierbij houd je rekening met bestuurlijke kaders.
Strategische personeelsontwikkeling	Je stemt personeelsbeleid en teamontwikkeling af op de langetermijnambities en opgaven van de school. Daarbij heb je oog voor duurzame inzetbaarheid.
Organisatorische veerkracht versterken	Je bouwt aan het vermogen van de organisatie om zich aan te passen aan veranderingen en te blijven functioneren en leren onder druk.
Innovatieprocessen begeleiden	Je stimuleert experimenteren en begeleidt het leren en opschalen van succesvolle onderwijsvernieuwingen.
Kwaliteitssystemen benutten	Je zet data, feedback en kwaliteitscycli in als leerbron voor schoolontwikkeling, en niet als controle-instrument.
Inclusieve organisatie-inrichting	Je borgt inclusie in beleid, structuren en werkprocessen, zodat diversiteit wordt benut en gelijke participatie duurzaam is verankerd.
Systeemdenken bevorderen	Je stimuleert integraal denken door interne ontwikkelingen te verbinden met bredere maatschappelijke en systeemvraagstukken, en vice versa.



Sturen op leren en kwaliteit

De ontwikkeling van een collectieve kwaliteitscultuur vraagt om een scherpe focus en actieve betrokkenheid bij het primaire proces van leren en onderwijzen. In deze leiderschapspraktijk geef je richting aan de ontwikkeling van betekenisvol en toekomstbestendig onderwijs.

Hier gaat het om ...

Een professionele cultuur waarin toetsing, feedback, didactiek en teamleren centraal staan, draagt bij aan een blijvende verbetering van het onderwijs. Als schoolleider bewaak je de kwaliteit van leren door resultaatgericht te werken. Je biedt ruimte aan eigenaarschap van leerlingen en je werkt samen aan curriculumontwikkeling. Ook erken je de professionaliteit van medewerkers, die je koppelt aan de gezamenlijke ambities voor leren en onderwijs. Je zorgt daarbij voor helder geformuleerde kwaliteitsverwachtingen en duidelijke kaders, in combinatie met professionele ruimte.

Dat vraagt van jou ...

Schoolleiders die richting geven aan onderwijskwaliteit dragen bij aan betere leerprestaties en bredere leeropbrengsten. Je volgt het onderwijsproces en je maakt ruimte in de agenda van leraren om bijvoorbeeld het curriculum te actualiseren. Als schoolleider ondersteun je de teams bij het realiseren van de doelen die verbonden zijn aan de onderwijsambities van de school.

Effectief sturen op onderwijskwaliteit vraagt om adaptief en responsief leiderschap, waarbij je als schoolleider rekening houdt met veranderende leerlingbehoefte en specifieke situaties.

Dat betekent ook ...

Sturen op onderwijskwaliteit betekent meer dan alleen monitoren en verantwoordwoorden. Het gaat om de ontwikkeling van een gedeelde kwaliteitscultuur. Schoolleiders stimuleren dat door gedeeld eigenaarschap, professionele dialoog en gezamenlijke reflectie te bevorderen. Dat vraagt om cyclische processen waarin doelen worden gesteld, geëvalueerd en bijgesteld. Data en feedback geven zicht op de kwaliteit van leren.

Tien aspecten van deze leiderschapspraktijk

Hoe maak je helder wat onderwijskwaliteit betekent en hoe stuur je daar dan op? De volgende aspecten zijn ter inspiratie.

Aspect	Omschrijving
Onderwijskwaliteit richtinggevend duiden	Je maakt helder wat onderwijskwaliteit binnen je school betekent en gebruikt dit als kader voor keuzes in beleid, uitvoering en ontwikkeling.
Curriculumontwikkeling strategisch begeleiden	Je stuurt op de ontwikkeling van een samenhangend curriculum waarin vakken en leergebieden elkaar versterken. Ook maak je bewuste keuzes in prioritering, fasering en inzet van expertise.
Teamleren versterken	Je organiseert en stuurt teamleren gericht op verbetering van leren en onderwijzen, in samenhang met schoolbrede kwaliteitsdoelen.
Evidence-informed werken stimuleren	Je stimuleert het systematisch gebruik van data, onderzoek en praktijkervaring bij beslissingen over onderwijs en kwaliteitsverbetering.
Randvoorwaarden voor onderwijskwaliteit organiseren	Je maakt bewuste keuzes in de inzet van tijd, middelen, HR en ondersteuning om onderwijskwaliteit en onderwijsontwikkeling duurzaam mogelijk te maken.
Eigenaarschap van leren versterken	Je stuurt op didactische keuzes en verwachtingen die leerlingen activeren, motiveren en eigenaarschap stimuleren.
Cyclisch verbeteren	Je organiseert en bewaakt cycli van doelen stellen, monitoren, evalueren en bijsturen van onderwijsresultaten en leerprocessen.
Toets- en feedbackbeleid sturen	Je stuurt op een samenhangend toets- en feedbackbeleid waarin formatief evalueren en leerprocessen centraal staan.
Brede vorming onderwijskundig borgen	Je borgt dat onderwijs bijdraagt aan cognitieve, sociaal-emotionele en maatschappelijke vorming van leerlingen.
Kwaliteitscultuur versterken	Je bevordert en bewaakt een cultuur waarin reflectie op onderwijskwaliteit, aanspreekbaarheid en continue verbetering vanzelfsprekend zijn.



Continuïms helpen focus aan te brengen

Hoe maak je als leiderschapsteam concreet welke kwaliteiten en ontwikkelpunten aandacht verdienen? Welke aspecten van de leiderschapspraktijken zijn voor jou als startende teamleider al vertrouwd en waar kun je naartoe werken? En heb je als eindverantwoordelijk schoolleider de volle breedte van je functie in beeld?

De continuïms op www.beroepsstandaardschoolleidersvo.nl helpen je om focus en prioritering aan te brengen in leiderschapsontwikkeling.

Een voorbeeld van een continuïm: 'Evidence-informed werken stimuleren'

Hiernaast zie je een voorbeeld van het continuïm 'Evidence-informed werken stimuleren', één van de aspecten van de leiderschapspraktijk 'Sturen op leren en kwaliteit'. Evidence-informed werken is geen losse of extra activiteit, maar een professionele manier van kijken, vragen stellen, besluiten nemen en verantwoordwoorden. Als schoolleider stimuleer je een cultuur waarin aannames worden geëxpliciteerd, effecten worden gevolgd en keuzes worden onderbouwd, zonder de complexiteit van de praktijk te versimpelen.

Dit continuïm beschrijft hoe je hierin kunt groeien: van bewustwording tot het strategisch en cultuurversterkend verankeren van evidence-informed werken in de school.

Continuïm Evidence-informed werken stimuleren

Bewust worden en verkennen

Je herkent het belang van data, analyse, onderzoek en praktijkervaring voor het verbeteren van onderwijs. Je gebruikt deze bronnen incidenteel om keuzes te verkennen en staat open voor reflectie op het eigen handelen en dat van het team. Evidence-informed werken is nog geen vast onderdeel van gezamenlijke besluitvorming of teamontwikkeling; je oriënteert je op wat het kan betekenen voor jouw praktijk en de praktijken van onderwijs- en schoolontwikkeling op jouw school.

Gezamenlijk onderbouwen en beargumenteren

Je stimuleert je team om onderwijskeuzes expliciet te onderbouwen met gegevens, inzichten en gedeelde ervaringen. Je organiseert ruimte voor analyse en professionele dialoog waarin jullie aannames bespreken en verschillende perspectieven verkennen. Evidence-informed werken krijgt een plek in teamoverleggen en kwaliteitsgesprekken, passend bij de eigen schoolcontext en onderwijsvisie.

Verankeren in cyclisch verbeteren en teamleren

Je verbindt evidence-informed werken aan cyclische kwaliteitsprocessen en teamleren. Teamleden gebruiken de analyse van data, praktijkkennis en onderzoek om doelen te stellen, voortgang te volgen en bij te sturen. Je ondersteunt je team bij het wegen van bronnen, het expliciteren van keuzes, het inbrengen van systematiek en het verbinden van inzichten aan de onderwijsvisie en teamdoelen. Je laat daarbij zien dat besluiten soms genomen moeten worden op basis van onvolledige informatie, je expliciteert de worsteling die dit soms oplevert en helpt teams om hierin professioneel te handelen.

Strategisch en cultuurversterkend richting geven

Je geeft richting aan een schoolcultuur waarin evidence-informed werken vanzelfsprekend is in besluitvorming op alle niveaus. Je maakt bewuste strategische keuzes in wat wel en niet wordt onderzocht of gemeten, en verbindt interne kwaliteitsontwikkeling met externe kennisnetwerken en partners. Inzichten en opbrengsten worden gedeeld en benut, binnen en buiten de school. Evidence-informed werken, inclusief de prioriteringen en het omgaan met onvolledigheid, is verankerd in visie, strategie, structuren en professionele normen, en draagt zichtbaar bij aan duurzame onderwijsontwikkeling.



Verbinden met omgeving en samenleving

Hoe verbind je het schoolbelang aan bredere publieke waarden? En hoe werk je samen aan maatschappelijke opdrachten die het onderwijs versterken? Scholen staan niet op zich, maar maken deel uit van de samenleving. In deze leiderschapspraktijk vervul je een strategische en verbindende rol.

Hier gaat het om ...

Je geeft vanuit gemeenschapsperspectief vorm aan schoolleiderschap; waardevolle (scholen)netwerken en partnerschappen dragen bij aan de kwaliteit, relevantie en toegankelijkheid van het onderwijs. Ook maak je bewuste keuzes in hoe de school zich verhoudt tot maatschappelijke ontwikkelingen en externe partners. Schoolleiders werken samen met ouders, maatschappelijke organisaties, jeugdzorg, vervolgonderwijs, bedrijven, onderwijsregio's en andere kennisinstellingen.

Dat vraagt van jou ...

Maatschappelijke thema's zoals inclusie, welzijn en duurzaamheid zijn expliciet onderdeel van de positionering van de school en samenwerking met de omgeving. Als schoolleider doorzie je wat de school biedt en kan toevoegen aan de maatschappelijke opgaves waar het onderwijs en (keten)partners voor staan: een zichtbare bijdrage aan innovatie, maatschappelijke relevantie en kansengelijkheid. Samenwerking met externe partners moet bijdragen aan het belang en de ambities van de school en aan de collectieve maatschappelijke opdracht.

Effectieve schoolleiders profileren zich als bruggenbouwers tussen school en omgeving en dragen bij aan innovatie, maatschappelijke relevantie en kansengelijkheid.

Dat betekent ook ...

Strategische samenwerking met meerdere externe partijen betekent een bewuste positionering van de school. Niet iedereen heeft dezelfde doelen en belangen en dat vraagt om strategische, tactische en operationele keuzes. Dit betekent dat je vertrouwen geeft, belangen afweegt, informatie filtert en prioriteiten stelt. De rol van schoolleiders is sturend en verbindend, en gericht op duurzame samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid.

Tien aspecten van deze leiderschapspraktijk

Hoe vervul je een strategische en verbindende rol tussen school en samenleving? Gebruik de tien aspecten om je koers te bepalen.

Aspect	Omschrijving
Schoolbelang verbinden met publieke waarden	Je verbindt de missie en ambities van je school expliciet aan bredere maatschappelijke opgaven en publieke belangen.
Visievorming met externe partners stimuleren	Je betreft externe partners bij het mede vormgeven van de visie en de maatschappelijke rol van je school.
Strategische netwerken ontwikkelen en onderhouden	Je bouwt duurzame relaties met relevante partners en stuurt op samenhang en wederkerigheid in samenwerking. Daarbij borg je ook stakeholder management.
Samenwerking rond maatschappelijke vraagstukken aansturen	Je initieert en stuurt samenwerking rond maatschappelijke opgaven zoals kansengelijkheid, personeelstekort (leraren, ondersteuning, schoolleiders), duurzaamheid en welzijn.
Samenwerken met kennisinstellingen	Je werkt samen met kennisinstellingen zoals universiteiten en hogescholen om onderwijsontwikkeling en professionalisering te versterken.
Strategische inzet en verantwoording van samenwerking	Je maakt bewuste keuzes in de inzet van tijd, middelen en capaciteit voor externe samenwerking. Ook bewaak je dat deze keuzes bijdragen aan zowel de schooldoelen als de maatschappelijke opdracht.
Inclusieve samenwerking stimuleren	Je stuurt op diversiteit en inclusiviteit in externe relaties en bewaakt dat verschillende perspectieven worden betrokken.
Partnerschap met ouders versterken	Je positioneert ouders als volwaardige partners bij de ontwikkeling en het welzijn van leerlingen en bij jouw school als publieke organisatie.
Rol nemen in het onderwijsbestel	Je neemt verantwoordelijkheid voor sectorbrede vraagstukken en werkt solidair samen met andere scholen aan de gezamenlijke publieke opdracht, in het besef dat dit ook een prijs kan vragen.
Systeemgericht en contextbewust handelen	Je verbindt interne schoolontwikkeling en HRM aan bredere maatschappelijke systemen zoals zorg, vervolgonderwijs of arbeidsmarkt.

3.



Persoonlijke kwaliteiten

Wie je bent, wat je uitstraalt en hoe je dingen doet: als leidinggevende heb je allerlei persoonsgebonden eigenschappen. In dit hoofdstuk lees je meer over welke persoonlijke kwaliteiten jou helpen om de leiderschapspraktijken te ontwikkelen en te versterken.

Kwaliteiten en ontwikkelpunten

Leiders staan zelfbewust stil bij wie ze zijn (geworden) en wie ze kunnen of willen zijn. In welke mate er sprake is van persoonsgebonden eigenschappen, bepaalt niet de kwaliteit van leiderschap. Leidinggeven leer je door te doen en daarbij steeds opnieuw te kijken naar jouw kwaliteiten en ontwikkelpunten. Welke zijn dat? Ben je je bewust van de verschillende perspectieven die je met je meedraagt? Hoe breng je die tot uiting en wat brengt dat dan teweeg?

“Mijn valkuil is dat ik alles perfect wil doen, maar het brengt je niet per se verder als je alles in je eentje probeert op te lossen. Als startende schoolleider hoef je niet alles al te weten en te kunnen. Stel je kwetsbaar op en blijf vragen stellen.”

Teamleider Marijn van Huet, Almende College



Reflecteren op je eigen handelen ...

Sommige eigenschappen ontwikkel je makkelijker dan andere. Goed dus om vanuit een lerende houding te reflecteren op je eigen handelen en open te staan voor feedback. Toets daarom je innerlijke kompas in gesprekken met collega's en met jezelf. Ben je geïnteresseerd in andere standpunten en in staat te observeren en te luisteren? Wie zich kwetsbaar durft op te stellen, kan collega's inspireren om zich ook te blijven ontwikkelen.

... én op jouw rol in de school

Schoolleiderschap vraagt ook om reflectie op jouw rol in de school. Je functioneert enerzijds als werknemer onder bestuurlijke eindverantwoordelijkheid en hebt anderzijds een werkgeversrol waarbij je de norm stelt. Schoolleiders hebben bepaalde kwaliteiten nodig om meerdere rollen te kunnen vervullen en daartussen te schakelen.

Vier domeinen: psychologisch, sociaal, cognitief en ethisch

Uit onderzoek is bekend welke persoonsgebonden eigenschappen behulpzaam en effectief kunnen zijn voor de kwaliteit van het leiderschap in een school. Het gaat om eigenschappen of kwaliteiten in vier verschillende domeinen: psychologisch, sociaal, cognitief en ethisch.



Psychologisch domein



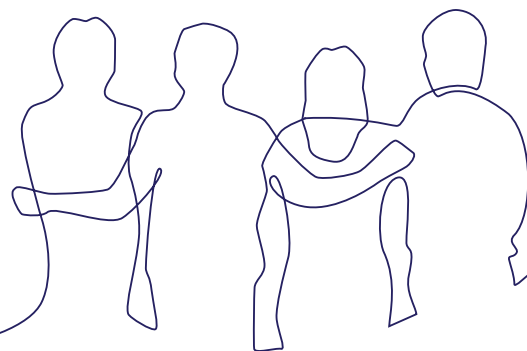
Sociaal domein



Cognitief domein



Ethisch domein



“Schoolleiders hebben ‘presence’: ze zijn aanwezig met aandacht, in verbinding met anderen en de omgeving. Ze maken ruimte, bieden inspiratie en geven richting.”

Femke Geijssel en Annemarie Neeleman (co-auteurs beroepsstandaard)





Psychologisch domein

Het psychologisch domein gaat over de innerlijke houding van schoolleiders. Eigenschappen zoals optimisme en veerkracht bepalen in hoge mate hoe je als schoolleider omgaat met uitdagingen en veranderingen. Ze vormen de basis om vertrouwen en rust uit te stralen naar anderen.

Eigenschap	Persoonlijke kwaliteit	Wat je brengt
Optimisme	Je kijkt met vertrouwen naar uitdagingen en veranderingen en gaat ervanuit dat jouw handelen iets goeds kan opleveren.	Je geeft anderen hoop en perspectief.
Professioneel zelfvertrouwen	Je kunt vertrouwen op kennis en kunde, en op jezelf. Ook heb je vertrouwen in je vermogen om doelen te bereiken en taken goed uit te voeren.	Je managet verwachtingen, toont vastberadenheid en geeft anderen houvast.
Veerkracht	Je onderkent het bestaan van kwetsbaarheid, onzekerheid en onmacht. Je herstelt je na tegenslagen en gaat constructief om met veranderingen zonder jezelf te verliezen.	Je geeft anderen rust en moed om vol te houden.
Pro-activiteit	Je kunt omgaan met het onbekende zoals bij complexe vraagstukken. Je wacht niet af maar neemt initiatief en creëert beweging (waaronder samenwerking en besluitvorming) waar nodig.	Je moedigt anderen aan om verantwoordelijkheid te nemen.



Sociaal domein

In het sociaal domein staat het vermogen van schoolleiders om relaties op te bouwen en te onderhouden centraal. Eigenschappen als sensitiviteit, communicatieve en dialogische vaardigheden zijn cruciaal om verbinding te maken, samen te werken en een open cultuur te creëren waarin iedereen kan bijdragen.

Eigenschap	Persoonlijke kwaliteit	Wat je brengt
Emotionele sensitiviteit	Je herkent en begrijpt emoties, bij jezelf en bij anderen, en weet er gepast mee om te gaan. Je kunt omgaan met de affectieve of emotionele lading van gebeurtenissen.	Je helpt anderen constructief met emoties om te gaan.
Communicatieve vaardigheden	Je kunt enerzijds inspireren met verhalen en anderzijds boodschappen mondeling en schriftelijk helder en afgestemd overbrengen. Ook ben je je bewust van non-verbale signalen.	Je inspireert met verhalen en scheidt met je boodschap duidelijkheid en richting.
Dialogische vaardigheden	Je stelt open vragen, luistert aandachtig en durft moeilijke gesprekken met zorgvuldigheid te voeren.	Je creëert ruimte voor dialoog en versterkt het perspectief van de ander.
Samenwerkingsvaardigheden	Je bouwt actief aan samenwerking binnen en buiten de school en kunt goed omgaan met mensen van verschillende achtergronden en expertises. Ook kun je samenwerking starten, begeleiden en afronden.	Je verbindt mensen en versterkt onderling vertrouwen.



Cognitief domein

Het cognitief domein verwijst naar het denken en analyseren van schoolleiders: complexe vraagstukken kunnen ordenen, patronen herkennen en kennis toepassen. Scherpe analyses en systeemdenken helpen anderen overzicht te krijgen en richting te vinden.

Eigenschap	Persoonlijke kwaliteit	Wat je brengt
Probleem-oplossende expertise	Je kunt omgaan met complexe vraagstukken door ze zorgvuldig te analyseren voordat je handelt. Dat doe je bij voorkeur samen met anderen.	Je helpt anderen om problemen systematisch te verkennen en onderbouwde keuzes te maken.
Domein-specifieke kennis	Je hebt inzicht in de condities die leren beïnvloeden en past nieuwe kennis toe met oog voor context. Je weet daarbij structurele en culturele elementen te onderscheiden.	Je biedt concepten die situaties helpen duiden en stimuleert anderen tot analyse en verdieping.
Analytisch vermogen	Je ordent informatie en onderscheidt feiten, meningen en aannames. Je brengt verbanden in beeld en baseert je oordelen op zorgvuldige analyse en intuïtie.	Je schept helderheid in complexe situaties en voorkomt dat beslissingen op aannames worden gebaseerd.
Systeemdenken	Je ziet patronen en samenhang binnen en buiten de organisatie en houdt rekening met effecten op de lange termijn. Je doorziet de beperkte maakbaarheid bij complexe processen.	Je helpt anderen samenhang te zien en focus te houden op beïnvloedbare factoren.



Ethisch domein

Het ethisch domein raakt aan de waarden en de manier waarop schoolleiders afwegingen maken. Eigenschappen als waardengerichtheid en multiperspectiviteit zorgen dat schoolleiders handelen vanuit integriteit en met oog voor verschillende belangen.

Eigenschap	Persoonlijke kwaliteit	Wat je brengt
Moreel kompas	Je kunt omgaan met complexe vraagstukken door ze zorgvuldig te analyseren, voordat je handelt. Dat doe je bij voorkeur samen met anderen.	Je helpt anderen om problemen systematisch te verkennen en onderbouwde keuzes te maken.
Waarden-gerichtheid	Je geeft vanuit je persoonlijke waarden gewetensvol en op authentieke wijze leiding en je kunt complexe vraagstukken aangaan vanuit gedeelde waarden in de organisatie.	Je stimuleert anderen tot verdieping, dialoog en verbinding, zodat hun persoonlijke waarden verbonden raken aan de organisatiewaarden.
Multi-perspectiviteit	Je ordent informatie en onderscheidt feiten, meningen en aannames. Je brengt verbanden in beeld en baseert je oordelen op zorgvuldige analyse en intuïtie.	Je schept helderheid in complexe situaties en voorkomt dat beslissingen op aannames worden gebaseerd.

Tot slot: aan de slag met je professionele ontwikkeling

Goed onderwijs kan niet zonder goed leiderschap, en dat begint bij jou en het leiderschapsteam waar je onderdeel van bent.

Welke leiderschapspraktijken zijn actueel bij jezelf en/of in jouw school? Wat hebben jij en je leidinggevende collega's nodig om deze verder te verbeteren? En welke persoonlijke kwaliteiten wil je inzetten en ontwikkelen? Op schoolleidersvo.nl/aanbod en achter in dit boekje vind je handige tools om met jouw professionele ontwikkeling aan de slag te gaan. Volg een praktische workshop, laat je inspireren door de praktijkvoorbeelden van collega's en houd de activiteitenagenda in de gaten.

Check ook de volledige versie van deze beroepsstandaard en de continuïms op www.beroepsstandaardschoolleidersvo.nl, die uitnodigen tot reflectie, dialoog en ontwikkeling. Zo blijven we met elkaar bouwen aan sterk schoolleiderschap!



Bijlage

Begrippen

De volgende begrippen dragen bij aan een gedeeld referentiekader en gemeenschappelijke taal over schoolleiderschap.

Functie en positie van de schoolleider

De schoolleider geeft krachtens mandaat leiding aan het onderwijs en is op grond van het managementstatuut belast met de dagelijkse gang van zaken binnen de school. De functie van de schoolleider omvat onderwijskundige, organisatorische en praktische aspecten. De schoolleider legt hierover intern verantwoording af. De wet bevat geen specifieke functieomschrijving van de schoolleider. Zijn of haar rol en positie zijn wel in algemene zin af te leiden uit sectorale cao's en uit governance-afspraken binnen onderwijsorganisaties.

Leiderschap en management

Schoolleiders combineren leiderschap en management in hun werk. Leiderschap richt zich op visie, richting, waarden en het verbinden van mensen. Management draait om het organiseren, afstemmen en coördineren van processen, zodat het onderwijs goed kan functioneren. Leiderschap en management zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, lopen in de praktijk voortdurend in elkaar over, en versterken elkaar. In de leiderschapspraktijken komen beiden samen en vullen ze elkaar aan.

Niveaus van verantwoordelijkheid

Op drie niveaus van verantwoordelijkheid worden de volgende posities onderscheiden:

- Gemandateerde eindverantwoordelijkheid: voor de hele school of scholengroep, bijvoorbeeld in de rol van rector, directeur of bovenschools directeur.
- Locatie- of afdelingsverantwoordelijkheid: voor een vestiging of sector binnen een bredere organisatie, bijvoorbeeld in de rol van vestigingsdirecteur of locatieleider.
- Teamverantwoordelijkheid: voor de aansturing van een onderwijsteam of werkeenheid, bijvoorbeeld in de rol van teamleider.

Contextueel, relationeel en situationeel leiderschap

Leiderschap wordt steeds meer gezien als een relationeel, situationeel en contextafhankelijk fenomeen. Het gaat over de interactie tussen mensen, waarbij het verloop van tijd, timing en specifieke situaties het leiderschap beïnvloeden. Ook de kenmerken van de organisatie, onderlinge verhoudingen en de werkomgeving bepalen welke leiderschapspraktijk passend en effectief is.

Gespreid leiderschap

Spreads van onderwijskundig leiderschap (zie hieronder) onder medewerkers zonder formele leidinggevende verantwoordelijkheid op basis van expertise.

Gedeeld leiderschap

Gericht op de ontwikkeling van delen van verantwoordelijkheden binnen het team van leidinggevendenden om onderwijskundig leiderschap en transformatieel leiderschap te versterken.



Onderwijskundig leiderschap

Gericht op de versterking van de kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs en doelgerichte beïnvloeding van onderwijs- en leerprocessen.

Transformatieel leiderschap

Draait om het inspireren en motiveren van mensen binnen en buiten de school om samen te werken aan schoolontwikkeling, gericht op de ontwikkeling van een gedeelde visie, versterking van professionele groei en eigenaarschap, en het vormgeven van een lerende organisatie met een sterke samenwerkingscultuur.

Transformatief leiderschap

Gericht op de ontwikkeling van diepgaande veranderingen, met aandacht voor sociale rechtvaardigheid, gelijkheid en inclusie. Het accent ligt op het onderzoeken en creëren van alternatieven om goed onderwijs voor iedereen mogelijk te maken.

Strategisch leiderschap

Gericht op de ontwikkeling van een langetermijnvisie en -doelen voor de school, de afstemming van middelen daarop en het nemen van beslissingen die de toekomstige richting van de school bepalen. Dit vraagt om afstemming en samenwerking met het bestuur en met andere scholen en het benutten van mogelijkheden om invloed uit te oefenen op onderwijsbeleid en politiek.

Kijk voor de uitgebreide omschrijvingen in de volledige versie van deze beroepsstandaard op www.beroepsstandaardschoolleidersvo.nl.

Colofon

1^e druk, maart 2026

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is in opdracht van de leiderschapsprogramma's van AOb, CNV en Schoolleiders VO geactualiseerd. Een klankbordgroep met schoolleiders van AOb, CNV en Schoolleiders VO adviseerde onderzoekers Femke Geijssel en Annemarie Neeleman bij de actualisatie van deze beroepsstandaard. De klankbordgroep bestaat uit Nico Hovius, Wim Huiberts, Gert Hulzebosch, Jan van der Meij, Sandra Rhebergen, Bart Smeets en Tessa van Stek.

Redactie

Karin Marijnis

Vormgeving

Anke Lagendijk

Fotografie

Lex van Lieshout Fotografie i.o.v. de VO-raad
Marius Roos Fotografie

